

STUDIE

State of Hiring Briefings **2026**

Das Workshop-Delta in 44 Pre-Recruiting-Mandaten.

Michael von Hirschfeld, HireWorks GmbH

Juni 2026

Methode: High-Impact Hiring Blueprint (HIHB), Pre-Recruiting.

Datengrundlage: Inhaltsanalyse von 44 anonymisierten Recruiting-Canvas-Workshops (B01 bis B44).

hihb.io

HireWorks GmbH - Michael von Hirschfeld

DE Edition - 2026

State of Hiring Briefings

Inhalt

STUDIE		SEITE
01	Vorwort - der Studien-Kern in einem Satz	3
02	Forschungsfrage und Beitrag	4
03	Datengrundlage	5
04	Methodik	7
BEFUNDE UND VIGNETTEN		
05	Befunde	10
06	Drei Stakeholder-Vignetten	13
07	Vorher-Nachher-Kennzahlen	16
EMPFEHLUNGEN UND ANHANG		
08	Empfehlungen	18
09	Anhang	20

Vorwort – der Studien-Kern in einem Satz

Autor: Michael von Hirschfeld, HireWorks GmbH

Methode: High-Impact Hiring Blueprint (HIHB), Pre-Recruiting

Datengrundlage: Inhaltsanalyse von 44 anonymisierten Recruiting-Canvas-Workshops (B01 bis B44)

Stand: Juni 2026

Diese Studie misst erstmals, was ein moderierter Briefing-Workshop für eine Schlüsselbesetzung tatsächlich hinzufügt.

Sie tut das nicht über das übliche Self-Report einer Personalabteilung, sondern über die Workshop-Artefakte selbst: vierundvierzig vollständig ausgefüllte Recruiting-Canvas-Boards aus acht Jahren Beratungsarbeit, verbatim extrahiert, anonymisiert und systematisch ausgewertet.

Der zentrale Befund ist nicht intuitiv. Der Workshop-Effekt liegt nicht in der Menge der Notizen, die ein Stakeholder-Trio in zwei Stunden produziert. Er liegt nicht im breiteren Bild der Rolle und auch nicht in der längeren Liste der Anforderungen. Er liegt in der methodischen Tiefe weniger tragender Felder. Wo Stakeholder ohne Moderation Beschreibungs-Felder füllen würden, fügt der Workshop Mess-Felder hinzu. Genau dort, und nur dort, entsteht das, was wir in dieser Studie das **Workshop-Delta** nennen.

Nicht "wie viel haben wir besprochen", sondern "an welchen Stellen haben wir gemessen statt beschrieben".

Die Beobachtung hat zwei Konsequenzen. Erstens verändert sie die Frage, die über Pre-Recruiting-Workshops zu stellen ist. Nicht "wie viel haben wir besprochen", sondern "an welchen Stellen haben wir gemessen statt beschrieben". Zweitens verändert sie das Briefing-Format selbst. Vier Vorlagen-Generationen aus unserem eigenen Bestand zeigen, wie die Methodik sich bewegt hat: weg von der Sammlung, hin zur Kalibrierung, weg vom Anforderungs-Klumpen, hin zum must/teachable-Split. Diese Studie macht diese Entwicklung sichtbar und legt die Daten offen, auf denen sie beruht.

Forschungsfrage und Beitrag

Primäre Frage

Was leistet ein moderierter Pre-Recruiting-Workshop, das eine zweistündige Selbst-Reflexion der Stakeholder ohne Moderation nicht leisten würde?

Sekundäre Fragen

Welche Felder eines Recruiting-Briefings tragen reproduzierbar, welche bleiben strukturell dünn? An welchen Stellen entstehen reproduzierbar messbare Aussagen, an welchen produziert die offene Frage Wunschkabular? Welche Pain-Muster wiederholen sich quer durch Branchen und Vorlagen-Generationen? Ab welchem Stichproben-Umfang treten keine neuen Befund-Kategorien mehr auf?

Beitrag zur Pre-Recruiting-Diskussion

Die etablierte Recruiting-Literatur misst Outcomes nach Hire: Time-to-Fill, Quality of Hire, Failure Rates, Tenure. Sie nimmt das Briefing als Black Box. Diese Studie verschiebt den Fokus auf die Phase davor. Sie liefert ein Vorher-Nachher-Maß für die Briefing-Qualität und macht den Workshop-Effekt erstmals quantifizierbar.

Wir zeigen drei Dimensionen, in denen sich der Effekt operationalisieren lässt: messbare Erfolgskriterien je Horizont, priorisierte Key Activities mit Hundert-Prozent-Verteilung, must/teachable-Split der Requirements. Pre-Recruiting ist damit nicht länger die These "früher anfangen" sondern die These "methodisch messbar anfangen".

Abgrenzung

Wir stützen uns nicht auf Self-Report und nicht auf Outcome-Daten. Wir lesen Workshop-Artefakte. Das hat eine Begrenzung: Wir können die Wirkung des Workshops auf die spätere Hire-Qualität nur indirekt argumentieren, über den Mechanismus, nicht über den Outcome. Es hat aber auch eine Stärke: Die Daten existieren unabhängig von der Erinnerung der Teilnehmenden und sind reproduzierbar nachzählbar. Externe Recruiting-Studien (SHRM Recruiting Benchmarking, Leadership IQ "Why New Hires Fail") tauchen in dieser Studie ausschließlich im Empfehlungs-Kapitel auf, als Trianglierung gegen Outcome-Befunde, nicht als Datenbasis.

Datengrundlage

Der Korpus umfasst vierundvierzig Recruiting-Canvas-Workshops, intern dokumentiert als B01 bis B44. Die Boards stammen aus dem vollständigen Workshop-Archiv von HireWorks zum Stichtag 1. Juni 2026. Es handelt sich nicht um eine Stichprobe und nicht um eine Auswahl. Es handelt sich um den Bestand. Cherry-Picking ist damit ausgeschlossen, einzelne Boards lassen sich nicht auswechseln, um eine These zu stützen.

Jedes Board wurde verbatim extrahiert. Die ersten vier Boards (B01 bis B04) wurden direkt gelesen und kodiert. Die übrigen vierzig wurden über acht parallele Subagenten unter strikter Verbatim- und Anti-Fabrikations-Disziplin extrahiert (siehe Methodik-Kapitel). Klarnamen liegen ausschließlich im internen Master. Jede Aussage in dieser Studie verwendet die B-ID plus Branchen-Cluster, niemals Firmennamen, niemals Personen-Namen.

Vier Vorlagen-Generationen

Der Korpus enthält vier Vorlagen-Generationen parallel, was die methodische Entwicklung der Workshop-Arbeit über acht Jahre dokumentiert.

- **Vorlage A** ist der HireWorks Recruiting-Canvas mit den Feldern 1 bis 9 (Current Situation, Structure, Key Activities, Experience, Culture Add, Core Questions, Success Factors, Compensation and Perspective, Recruiting and Qualification Process). Dies ist die größte Teilmenge mit achtundzwanzig homogenen Boards, plus zwei A-ähnlichen Sonderfällen mit abweichender Feld-Belegung.
- **Vorlage B** ist der ältere ThinkHeads Recruiting Canvas, identifizierbar am grünen Wortbild. Acht Boards, vorwiegend aus der frühen Phase.
- **Vorlage C** ist die Vorlage "Hiring Requirements Engineering", die erstmals den must/teachable-Split bei Anforderungen einführt. Vier Boards.
- **Vorlage D** ist der High-Impact Hiring Blueprint, die jüngste Generation. Sie integriert Persona, Why, Impact-Scoring und must/nice-Split. Zwei Boards.

Branchen-Cluster

Die Primärzuordnung ergibt folgendes Bild: Digital und Tech (Produkt, IT, Data, Engineering) etwa vierzehn Boards. Marketing, Media, Sales und AdTech etwa elf. Executive und Bereichsleitung etwa sechs. Operations etwa vier. Finance drei. HR und Recruiting zwei. Die Restmenge verteilt sich auf nicht eindeutig zuordenbare Mischrollen.

Zeitraum

Die Boards datieren von 2018 bis 2026. Einzelne Boards mit Corona-Kontext stammen aus 2020 und 2021. Die Vorlagen-Evolution ist im Korpus sichtbar: ältere Boards in Vorlage B, mittlere Phase in Vorlage A, die jüngsten Boards in C und D.

Grenzen

Drei Vorbehalte sind anzubringen. Erstens ist der Korpus Digital- und Tech-lastig; klassische Industrie-Schlüsselrollen sind unterrepräsentiert, der Befund ist auf wissensintensive Führungs- und Fachrollen kalibriert. Zweitens variieren Feldbenennungen und Branding zwischen den Vorlagen-Generationen; Längsschnitt-Aussagen über alle vierundvierzig Boards machen wir nur dort, wo die Bucket-Logik tragfähig ist. Drittens erfasst die Füllgrad-Matrix die Felder Current Situation, Key Activities, Success Factors und Requirements (CF1 bis CF4) nur für rund einunddreißig Boards sauber, weil dreizehn Boards eine abweichende Note-Formatierung verwenden. Die Befunde zu den weniger gefüllten Feldern (CF5, CF6 und die nicht-kanonischen Felder NC1 bis NC3) stützen sich auf vierzig bis zweiundvierzig Boards und sind robust.

Methodik

Die Methodik ist das Herzstück dieser Studie. Sie hat drei Teile: die Erhebung der Daten, die Antizipations-Methodik für das Vorher und die Qualitätssicherung, die den Befund stützt.

4.1 Erhebung

Alle vierundvierzig Boards wurden verbatim extrahiert. Die Subagenten arbeiteten unter striktem Anti-Fabrikations-Protokoll: keine Schlüsse aus geratenem Inhalt, jede dichte oder schwer lesbare Notiz als [unleserlich] oder [teilweise] markiert, keine Interpretation in der Extraktionsphase. Die Notizen jedes Boards wurden anschließend auf eine sechsstellige Common-Field-Logik (CF1 bis CF6) plus drei nicht-kanonische Felder (NC1 bis NC3) gemappt. Die Füllgrad-Matrix zählt die Anzahl Notizen je Bucket je Board. Qualitatives Coding der Pain-Typen, Anforderungs-Archetypen und Kundensprache-Muster erfolgte in einer zweiten Welle gegen die kodierten Notizen.

4.2 Antizipations-Methodik: das Delta-Argument

Der Studien-Kern ist das Workshop-Delta. Es ist die Differenz zwischen dem, was Stakeholder NACH zwei Stunden moderiertem Workshop produziert haben, und dem, was sie OHNE Workshop in zwei Stunden Selbst-Reflexion produziert hätten. Das letztere ist nicht direkt beobachtbar - wir haben kein Kontrollgruppen-Experiment, in dem dieselben Stakeholder zwei Stunden allein nachgedacht hätten. Wir antizipieren das Vorher methodisch sauber und transparent. Drei Bausteine kombinieren sich, jeder einzeln ausgewiesen.

BAUSTEIN (A): INFERENZ AUS FÜLLGRAD UND FELD-QUALITÄT

Felder mit hoher Füllrate und niedriger Methodik-Tiefe wären auch ohne Workshop in vergleichbarer Form entstanden. Die Begründung ist einfach: Was Stakeholder in zwei Stunden Workshop produzieren, können sie auch in zwei Stunden allein produzieren - vorausgesetzt, das Feld verlangt nur Beschreibung. Konkret betrifft das zwei Felder. **Current Situation** (CF1) hat in unserem Korpus einen Median von dreizehn Notizen je Board und ist nie leer. Das Feld beschreibt eine vorhandene Situation: Vorgängerrolle, Team-Stand, Re-Org, Interimslösung. Diese Informationen liegen in den Köpfen der Stakeholder vor; der Workshop legt sie offen, fügt aber methodisch nichts hinzu. Ähnlich **Key Activities** (CF2): Median achtzehn Notizen, nie leer. Stakeholder können die Aufgaben einer Rolle aufzählen, ohne dass jemand sie fragt. Diese Felder sind hoch gefüllt, aber sie sind Beschreibungs-Felder. Sie sind kein Workshop-Effekt.

Felder mit Methodik-Tiefe sind dagegen das Workshop-Delta. Vier Schichten gehören hierher und sind in den Daten reproduzierbar identifizierbar. Erstens der **must/teachable-Split** in den Requirements, der ausschließlich in den jüngeren Vorlagen C und D systematisch auftaucht. Zweitens **messbare Success Factors je Horizont** statt bloßer Zeitmarken - dieser Schritt verlangt eine Moderationsbewegung, die das Wunschvokabular ablöst. Drittens **Critical-Few-Begründung und Gewichtung** bei den Key Activities, also die Hundert-Prozent-Verteilung. Viertens die **Triade-Konsens-Markierungen** zwischen CEO, HR und Bereichsleitung, wo divergierende Sichten erst sichtbar und dann verhandelt werden. Diese Methodik-Schicht entsteht in unseren Daten ausschließlich durch Moderation, sie ist Pre-Recruiting im engen Sinn.

BAUSTEIN (B): STAKEHOLDER-VIGNETTEN

Drei typische Vor-Workshop-Sichten lassen sich auf Basis der Boards rekonstruieren. CEO und Geschäftsführung kommen mit strategischer Aufladung, Vision-Vokabular und einer Aufgabenliste, die die Rolle ins Strategische zieht. HR und Talent kommen mit Anforderungs-Klumpen ohne must/teachable-Trennung, Erfahrungsjahre als Proxy für Eignung. Bereichsleitung kommt mit operativer Detailtiefe in Aufgaben, weniger Strategie-Bezug, einer oft sehr klaren Persona, die aber selten dokumentiert ist. Pro Vignette lässt sich plausibel rekonstruieren, was die Rolle ohne Moderation in zwei Stunden produziert hätte - und was im Workshop hinzukam. Der Konvergenz-Punkt, an dem die drei Sichten aufeinandertreffen, ist die Stelle, an der das Workshop-Delta entsteht. Die drei Vignetten werden in Kapitel 6 ausgeschrieben.

BAUSTEIN (C): VORHER-NACHHER-KENNZAHLEN

Drei Dimensionen lassen sich quantifizieren. Erstens der Anteil messbarer Erfolgskriterien je Horizont (drei, sechs, zwölf Monate) gegen bloße Zeitmarken. Zweitens der Anteil priorisierter Key Activities mit Hundert-Prozent-Verteilung gegen ungewichtete Sammlung. Drittens der Anteil von Requirements mit must/teachable-Split gegen den Anforderungs-Klumpen. Pro Dimension steht die Vor-Workshop-Antizipation (aus Baustein a abgeleitet) gegen das Nach-Workshop-Ist (aus den vierundvierzig Boards gemessen). Die Quantifizierung steht in Kapitel 7.

Eine vierte Dimension - der Anteil von Triade-Konsens-Markierungen - wäre methodisch interessant, braucht aber ein zusätzliches Coding-Pass und wird in dieser Studienfassung nicht quantifiziert. Sie wird qualitativ in den Vignetten gezeigt.

4.3 Qualitätssicherung

Vier Maßnahmen stützen die Befunde.

ANTI-FABRIKATIONS-PROTOKOLL

Die Subagenten extrahierten verbatim. Dichte oder schwer lesbare Sticky-Notes wurden als [unleserlich] oder [teilweise] markiert, nie geraten. Diese Disziplin ist nicht trivial: In einem frühen Test produzierte ein Subagent plausibel klingende Notizen-Inhalte, die im Original nicht standen. Das führte zur Verschärfung des Protokolls und zur Pflicht, jede ungesicherte Stelle zu markieren.

B25-QUALITÄTSCHECK

Stichprobe B25 (Vorlage C, Branchen-Cluster Finance) wurde Feld für Feld gegen das Originalbild geprüft. Die Extraktion war deckungsgleich inklusive Farbcodierung der Sticky-Notes. Die hohe interne Kohärenz aller acht Subagenten-Gruppen bestätigt, dass das Protokoll skaliert.

SÄTTIGUNGSPRÜFUNG

Die dominanten Pain- und Anforderungs-Kategorien wiederholen sich nach schätzungsweise zwanzig bis fünfundzwanzig Boards. Neue Kategorien tauchen danach kaum noch auf. Das ist Inferenz, nicht formale Code-Zählung je Notiz. Aber die Implikation ist robust: Pre-Recruiting-Mustererkennung skaliert mit moderat großen Korpora, eine Hundert-Boards-Studie wäre konstruiert.

ANONYMISIERUNG

Klarnamen bleiben im internen Master. Jede öffentliche Aussage verwendet B-ID plus Branchen-Cluster. Die Stakeholder-Vignetten in Kapitel 6 sind generische Archetypen, nicht Einzelfälle - das ist eine methodische Entscheidung, keine erzählerische Schwäche. Wir wollten Re-Identifikation strukturell ausschließen, auch wenn die einzelne Vignette dadurch an Lebendigkeit verliert.

Befunde

Die Befunde fassen die Hauptbeobachtungen der Inhaltsanalyse zusammen. Sie sind nicht erschöpfend, sondern verdichtet auf die Punkte, die für die Pre-Recruiting-Diskussion strukturbildend sind.

5.1 Vier Vorlagen-Generationen – die Methodik hat sich erkennbar weiterentwickelt

Der Korpus ist Vorlagen-Archäologie. Die Vorlagen-Verteilung (A dreißig, B acht, C vier, D zwei) ist nicht zufällig, sondern bildet die methodische Eigenentwicklung von HireWorks über acht Jahre ab. Die Entwicklung von ThinkHeads über den HireWorks Recruiting-Canvas zum Hiring Requirements Engineering und schließlich zum High-Impact Hiring Blueprint schließt genau die Lücken, die in den älteren Vorlagen sichtbar werden. ThinkHeads sammelt; HireWorks ordnet; Hiring Requirements Engineering kalibriert; der Blueprint personalisiert und gewichtet.

Drei Schritte sind methodisch klar identifizierbar. Der erste Schritt ist die Einführung des **must/teachable-Splits** in den Requirements, sichtbar in Vorlage C. Vor diesem Schritt klumpten alle Anforderungen in einem einzigen Feld; danach trennt der Workshop zwischen "muss zum Antritt da sein" und "kann im ersten Jahr aufgebaut werden". Der zweite Schritt ist die Einführung von **Persona und Why** in Vorlage D, also die Verschiebung von "wen wollen wir, der diese Liste erfüllt" zu "wer ist diese Person, in welcher Lebenssituation, mit welchem Antrieb". Der dritte Schritt ist das **Impact-Scoring** und die Verteilungs-Logik bei den Key Activities, die in C ansatzweise und in D systematisch verankert ist.

Die Vorlagen-Evolution ist nicht nur ein historisches Detail. Sie ist die Belegkette dafür, dass die Methode sich aus der Praxis heraus weiterentwickelt hat. Jede neue Generation reagiert auf eine Schwäche, die in der Vorgänger-Generation sichtbar wurde.

5.2 Drei Felder tragen, zwei sind faktisch tot

Die Füllgrad-Matrix zeigt eine klare Spaltung. Drei Felder tragen reproduzierbar. **Current Situation** ist in keinem erfassten Board leer; der Median liegt bei dreizehn Notizen, einzelne Spitzen bei fünfunddreißig (B36) und fünfundzwanzig (B07). **Key Activities and Tasks** ist ebenfalls nie leer; der Median liegt bei achtzehn Notizen. **Requirements** ist immer gefüllt; der Median liegt bei sieben Notizen, in den Vorlagen C und D bereits im must/teachable-Split.

Zwei Felder sind faktisch tot. **Recruiting Process** ist in zwölf von zweiundvierzig erfassten Boards komplett leer - knapp ein Drittel des Korpus. **Core Questions** beziehungsweise Qualification ist in zehn von vierzig Boards leer - ein Viertel. Beide Felder unterschreiten die Füllgrad-Schwelle, ab der ein Feld als getragen gelten kann. **Structure** liegt dazwischen: der Median beträgt drei Notizen, oft nur ein Org-Chart, in vereinzelt Boards leer.

Die Implikation ist methodisch direkt. Die toten Felder sind keine Branchen- oder Rollen-Frage; sie verteilen sich quer durch alle Cluster. Es ist ein Methoden- und Moderationsproblem. Entweder die Felder werden in einer kommenden Vorlagengeneration redefiniert (anderes Fragenset, anderer Platz im Ablauf), oder sie werden gestrichen. Den Mittelweg "wir hoffen, dass die Stakeholder es ausfüllen" liefern die Daten nicht.

5.3 Success Factors als Scheinriese

Das Feld **Success Factors** hat einen Median von acht Notizen je Board. Das täuscht Qualität vor. Inhaltlich findet sich in der Mehrzahl der Boards entweder das bloße Zeitgerüst "3 months / 6 months / 12 months" ohne messbaren Inhalt, oder es findet sich Wunschvokabular: "gute Zusammenarbeit", "interne Deadlines einhalten", "Team integriert". Diese Notizen sind nicht falsch. Sie sind nur nicht beobachtbar. Eine Aussage wie "gute Zusammenarbeit mit dem Management Team" lässt sich nach sechs Monaten nicht überprüfen, weil sie keine Größe benennt, an der Erfolg sich messen ließe.

Drei Boards illustrieren das Muster. B03 füllt das Feld nur mit den drei Horizont-Marken, ohne jeden Inhalt darunter. B25 füllt mit den oben zitierten Wunsch-Formulierungen. B29 lässt sogar die Zwölf-Monats-Marke leer - das Zeitgerüst selbst bleibt unvollständig. Im Kontrast dazu zeigt B04, dass das Feld tragen kann: Hier finden sich Aussagen wie "aktuelle Version zum Laufen bringen" und "komplett neue App konzipieren" - Erfolgsbilder, die sich nach Sechs-Monats-Frist beobachten lassen. Es liegt nicht am Feld, sondern an der Moderation.

Der methodische Hebel ist klar. Pro Horizont eine beobachtbare Größe erzwingen. Die Frage "Woran erkennt das Team Erfolg nach sechs Monaten - in einer beobachtbaren Größe?" liefert in den Boards mit hoher Disziplin (B04 als Positivbeispiel) genau das. In offener Formulierung liefert sie das Wunschvokabular.

5.4 Key Activities kippt in Überfüllung

Wenn die Stopregel fehlt, wird das Feld **Key Activities** zur Wunschliste. Die Spitzen im Korpus sind eindrucksvoll: B28 mit vierzig Notizen, B37 mit neunundzwanzig, B08 mit achtundzwanzig, B36 mit vierundzwanzig, B07 mit einundzwanzig. Bei vierzig Notizen je Rolle kann das Feld die Auswahlfunktion nicht mehr leisten. Es wird zur Bestandsaufnahme dessen, was der Rolleninhaber "auch noch können müsste".

Die Diagnose ist nicht, dass die Notizen falsch sind. Die Diagnose ist, dass sie ungewichtet sind. Ohne Stopregel und ohne Hundert-Prozent-Verteilung produziert das Feld eine Schein-Vollständigkeit, die im Auswahlprozess teuer wird: Bewertende suchen am Ende nach Kandidat:innen, die die ganze Liste erfüllen, und scheitern - oder sie ignorieren die Liste und treffen die Entscheidung intuitiv. Beides ist eine schlechtere Auswahl als die fokussierte Liste von acht bis zehn Critical-Few-Aktivitäten.

Positive Ausnahmen sind im Korpus identifizierbar. B08 und B28 zeigen Prozent-Gewichtung, also den Versuch der Verteilung. Das ist genau der Mechanismus, den die jüngeren Vorlagen systematisch verankern. Der methodische Hebel: bei rund zehn Notizen stoppen, dann gruppieren, dann hundert Prozent verteilen. Wo die Verteilung knirscht, wird der Mismatch zwischen den Sichten sichtbar.

5.5 Pain-Typologie

Quer durch Branchen und Vorlagen-Generationen wiederholen sich vier Vor-Workshop-Pain-Typen, die in der **Current Situation** sichtbar werden. Erstens: Vorgänger:in weg, der Nachfolger soll antreten. Zweitens: Interim-Lösung aktiv, das Provisorium soll abgelöst werden. Drittens: Re-Org oder Restrukturierung, die Rolle wurde neu geschaffen oder zugeschnitten. Viertens: Scale-up und Wachstum, die Rolle existiert noch nicht in der Form. Boards illustrieren das deutlich: B31 dokumentiert eine aktive Interim-Lösung; B05 vermerkt die Neuschaffung der Rolle in einer Re-Org; B01 zeigt die Wachstums-Logik eines Scale-ups. Eine fünfte Sub-Kategorie, der Corona-Kontext mit Kurzarbeit und Einstellungs-Stop (sichtbar in B31), tritt nur historisch in den Boards von 2020 und 2021 auf.

Die Typologie ist nicht erschöpfend, aber sie trägt als Gesprächsraster. Sie hilft im Workshop, die offene Frage nach der Ausgangslage zu strukturieren, ohne Antworten zu erzwingen.

5.6 Sättigungspunkt bei rund Board zwanzig bis fünfundzwanzig

Nach schätzungsweise zwanzig bis fünfundzwanzig Boards sättigen sich die dominanten Pain-, Anforderungs- und Sprach-Kategorien. Neue Kategorien tauchen danach kaum noch auf. Das ist Inferenz, keine formale Code-Zählung je Notiz, aber die Implikation ist methodisch wichtig: Eine Hundert-Boards-Studie wäre konstruiert. Ein Korpus von vierzig bis sechzig Boards ist die richtige Größe für die Mustererkennung in der Pre-Recruiting-Phase.

Drei Stakeholder-Vignetten

Die Vignetten zeigen die Konvergenz-Mechanik des Workshops aus drei Sichten. Sie sind generische Archetypen, nicht Einzelfälle. Die Verortung im Branchen-Cluster macht sie konkret, ohne re-identifizierbar zu sein. Pro Vignette ist sichtbar: was die Person vor dem Workshop allein produziert hätte, was der Workshop hinzugefügt hat, und welches konkrete Element den Unterschied gemacht hat.

6.1 Vignette A: CEO einer Tech-Firma im Mittelstand

Profil. Vorstandsvorsitzender und Mitgründer einer achtzig Personen großen B2B-Tech-Firma, Branchen-Cluster Digital/Tech. Die Firma ist nach drei Finanzierungsrunden in der Wachstumsphase, ein neuer Head of Growth soll besetzt werden. Der CEO hat das Briefing-Dokument selbst entworfen und an die Personalabteilung weitergegeben.

Vor dem Workshop. Der CEO kommt mit strategischem Vokabular. Er beschreibt die Rolle als "den Wachstumsmotor für die nächsten drei Jahre". Er hat eine Aufgaben-Liste von etwa zwölf Punkten im Kopf, die sich grob in Strategie (sechzig Prozent) und Operationales (vierzig Prozent) gliedert. Auf die Frage nach Erfolgskriterien antwortet er mit der Drei-Sechs-Zwölf-Monats-Marke und Wunschvokabular: "Im ersten Quartal Vertrauen aufgebaut, im zweiten erste Resultate, nach einem Jahr Wachstumsteam etabliert". Die Anforderungsliste hat er nicht ausgearbeitet; "das soll HR machen".

Was er allein produziert hätte. Eine umfangreiche Current Situation mit Vision-Vokabular und Marktbeschreibung. Eine Aufgabenliste, die schnell über dreißig Punkte überschreitet, weil jeder weitere Gedanke einen weiteren Aufgabentyp hinzufügt. Erfolgskriterien als Zeitmarken plus Wunschvokabular, ohne beobachtbare Größe. Keine Priorisierung, kein must/teachable-Split.

Was der Workshop hinzufügt. Die Critical-Few-Frage ("Welche drei Aufgaben entscheiden in den ersten sechs Monaten, ob die Besetzung getragen wird?") führt zu einer Reduktion auf acht Hebel statt dreißig. Die Hundert-Prozent-Verteilung deckt eine Verschiebung auf: Der CEO gibt den drei wichtigsten Aktivitäten zusammen sechzig Prozent, der HR-Direktor hingegen schätzt diese drei nur bei vierzig Prozent, weil sie aus seiner Sicht zwei weitere Hebel übersieht (Onboarding-Architektur, Reporting-Disziplin). Die Triade lässt die Differenz stehen und benennt sie als Calibration-Punkt. Bei den Erfolgskriterien zwingt die Moderation auf beobachtbare Größen pro Horizont: nach drei Monaten "drei Wachstumshypothesen schriftlich, mit Owner und Zahl", nach sechs Monaten "eine validierte Wachstumsmechanik im Funnel sichtbar", nach zwölf Monaten "Team auf vier Personen, eigene Quartalsplanung". Aus Wunschvokabular wird ein Erfolgsbild.

Delta-Beobachtung. Die Aufgabenliste schrumpft, die Methodik-Tiefe wächst. Der CEO hätte allein eine breitere Liste produziert, aber keine messbaren Anker. Der Workshop reduziert die Breite und erzeugt die Tiefe.

6.2 Vignette B: HR-Direktorin eines Mittelständlers

Profil. HR-Direktorin eines achthundert Personen großen Mittelständlers im Branchen-Cluster Marketing/Media/Sales. Die Firma stand 2024 vor einer Strategie-Schärfung und besetzt einen Chief Marketing Officer neu. Die HR-Direktorin hat fünf vergleichbare Suchen in den letzten Jahren begleitet.

Vor dem Workshop. Die HR-Direktorin kommt mit einer Anforderungsliste von fünfzehn Punkten. Die Liste ist sauber geordnet: vier Jahre Erfahrung in vergleichbarer Position, Englisch verhandlungssicher, Erfahrung in B2C und B2B, Führung von Teams ab zehn Personen, Fachhochschulabschluss, Bilanz-Verständnis, Brand-Erfahrung. Jeder Punkt ist gleich gewichtet. Auf die Frage, welche drei davon kritisch sind und welche aufbaubar, antwortet sie mit "alle wichtig". Die Persona des oder der Wunschkandidat:in ist nicht ausgearbeitet; "ich erkenne die richtige Person im Gespräch".

Was sie allein produziert hätte. Eine vollständige Anforderungsliste, sauber priorisiert nach Erfahrungsjahren und Qualifikations-Stempeln. Eine knappe Persona, die sich aus den Anforderungen ableitet ("jemand, der das schon mal gemacht hat"). Klar ausformulierte Suchkriterien für den Markt. Aber kein must/teachable-Split, keine Persona-Why, keine systematische Prüfung, welche der fünfzehn Anforderungen sich im Auswahlprozess wirklich operationalisieren lässt.

Was der Workshop hinzufügt. Die Trennung zwischen must und teachable verschiebt das Bild. Von fünfzehn Anforderungen bleiben in der must-Spalte drei: tiefe Erfahrung in der Verzahnung Marketing/Vertrieb in einem mehrstufigen Vertriebsmodell, Führungserfahrung in einer Phase organisatorischer Veränderung, Verständnis für die Marken-Architektur der Branche. Alles andere - Sprachen, Abschlüsse, Branchenkenntnis im engeren Sinn - wandert in die teachable-Spalte oder wird gestrichen. Die Persona, die zuvor implizit war, wird ausgesprochen: "Mitte vierzig, hat eine schwierige Marken-Schärfung in einem ähnlich komplexen Setup hinter sich, sucht jetzt die Rolle, in der strategische Schärfe und operative Führung in Balance kommen". Der Bewerbungsmarkt verändert sich darunter: Kandidat:innen, die formal nicht alle fünfzehn Punkte erfüllen, aber die drei must-Punkte und die Persona treffen, werden plausibel.

Delta-Beobachtung. Die HR-Direktorin hätte allein die längere und sauberere Liste produziert, aber die teurere Suche. Der Workshop reduziert die Liste und verändert das Suchprofil.

6.3 Vignette C: Bereichsleitung Operations bei einem Hersteller

Profil. Bereichsleitung Operations bei einem fünfzehnhundert Personen großen Hersteller, Branchen-Cluster Operations. Die Position eines Leiters einer Produktionseinheit ist neu zu besetzen, der Vorgänger ist nach acht Jahren in eine andere Funktion gewechselt. Die Bereichsleitung kennt die Rolle aus nächster Nähe, weil sie selbst die Position vor zehn Jahren innehatte.

Vor dem Workshop. Die Bereichsleitung kommt mit operativer Detailtiefe. Eine Aufgabenliste von fünf- und zwanzig Tasks, geordnet nach Wochenrhythmus, Monatsrhythmus und Quartalsrhythmus. Drei Pain-Sticker zur aktuellen Situation: ein Maschinenpark, der modernisiert werden muss, eine Schichtführung, deren Kommunikation knirscht, ein Lieferanten-Wechsel im Hintergrund. Auf die Frage nach dem Neunzig-Tage-Plan sagt sie: "Den habe ich im Kopf, der ergibt sich". Die Persona der gesuchten Person ist sehr klar - "jemand, der in den ersten vier Wochen das Vertrauen der Schichtführenden gewinnt, ohne sich selbst als Auswärtigen positioniert" - aber nirgendwo dokumentiert.

Was sie allein produziert hätte. Eine reichhaltige Current Situation mit Pain-Sticker-Niveau, das in unserem Korpus oft die dichteste Quelle ist. Eine vollständige Aufgabenliste, die in die Überfüllung kippt,

weil jeder Wochenrhythmus weitere Tasks hinzufügt. Eine implizite Persona, die nicht im Briefing erscheint und damit für die spätere Auswahl nicht zur Verfügung steht. Erfolgskriterien als Zeitgerüst mit Wunschvokabular ("nach drei Monaten angekommen, nach sechs Monaten produktiv").

Was der Workshop hinzufügt. Die Hundert-Prozent-Verteilung bei den Aufgaben führt zur ersten Konsens-Stelle in der Triade. Die Bereichsleitung gibt der Schichtführungs-Begleitung dreißig Prozent. Der CEO gibt ihr fünfzehn Prozent, weil er sie als selbstverständlich annimmt. Die HR-Direktorin gibt ihr fünfundzwanzig Prozent. Die Differenz wird auf den Tisch gelegt; die Triade entscheidet, dass die Begleitung explizit als Kern-Aktivität zählt, weil zwei der drei sie als kritisch sehen. Die Persona wird ausgesprochen und dokumentiert: "hat in einer ähnlich strukturierten Produktionseinheit als externe Verstärkung Akzeptanz gewonnen, ohne als Stranger zu erscheinen". Die Erfolgskriterien werden auf beobachtbare Größen gezogen: nach drei Monaten "Schichtübergaben ohne Eskalation in zwei aufeinanderfolgenden Wochen", nach sechs Monaten "eine eigene Investitionsentscheidung im Maschinenpark beantragt", nach zwölf Monaten "die zwei nachfolgenden Schichten besetzt und eingewiesen".

Delta-Beobachtung. Die Bereichsleitung hätte allein die dichteste und detailreichste Selbst-Reflexion produziert. Aber sie hätte die Persona im Kopf behalten, die Triade-Differenz nicht offengelegt und die Erfolgskriterien als Wunschvokabular formuliert. Der Workshop legt den Triade-Konsens offen, dokumentiert die Persona und verschiebt die Erfolgskriterien in beobachtbare Größen.

Der Workshop ist nicht die Summe der drei Sichten, sondern ihre Reibung.

Konvergenz-Mechanik. Der Workshop ist nicht die Summe der drei Sichten, sondern ihre Reibung. Wo die CEO-Strategie auf die HR-Anforderung auf das Bereichs-Operative trifft, entsteht die methodisch interessante Schicht. An den Stellen, an denen die drei Sichten sich automatisch decken (die Beschreibungsfelder), ist der Workshop nicht der Schritt, der den Unterschied macht. An den Stellen, an denen sie divergieren (die Mess-Felder), ist er es.

Vorher-Nachher-Kennzahlen

Wir quantifizieren das Workshop-Delta in drei Dimensionen. Pro Dimension steht die Vor-Workshop-Antizipation (aus Baustein a abgeleitet) gegen das Nach-Workshop-Ist (aus den vierundvierzig Boards gemessen). Die Quantifizierung ist konservativ; wo die Daten Bandbreiten zulassen, weisen wir sie aus.

D1: Anteil messbarer Erfolgskriterien pro Horizont

BEGRÜNDUNG

Erfolgskriterien sind das Feld, in dem sich Wunschkabular am leichtesten festsetzt. Die Frage "Was wäre nach sechs Monaten ein Erfolg?" lässt sich beantworten, ohne dass jemand auf Beobachtbarkeit besteht. Stakeholder produzieren in zwei Stunden Selbst-Reflexion typischerweise Zeitmarken plus Wunschformulierungen - das ist die Standard-Antwort, die der eigene Kopf liefert. Methodische Tiefe (eine beobachtbare Größe pro Horizont) entsteht nur, wenn die Moderation sie erzwingt.

ZAHL

Vor dem Workshop schätzen wir den Anteil messbarer Erfolgskriterien pro Horizont auf nahe Null. In den dreißig erfassten Boards der Vorlagen A und B (die überwiegend offene Moderation hatten) ist auch das Nach-Workshop-Ist gemischt: Ein Median von acht Notizen je Board (siehe Synthesebericht, Befund 3 zu Success Factors) verschleiert, dass die Mehrheit dieser Notizen Zeitmarken oder Wunschkabular ist. Belege im Korpus: B03 füllt das Feld nur mit dem Drei-Sechs-Zwölf-Monats-Gerüst ohne messbaren Inhalt; B25 füllt mit Wunschformulierungen ("gute Zusammenarbeit", "interne Deadlines einhalten"); B29 lässt die Zwölf-Monats-Marke leer. Positivbeleg B04 zeigt, dass messbare Erfolgsbilder möglich sind, wenn die Moderation den Schritt erzwingt ("aktuelle Version zum Laufen bringen", "komplett neue App konzipieren"). Belastbare Schätzung: In Boards mit Moderationsdisziplin (etwa zwanzig Prozent des Korpus) liegt der Anteil messbarer Erfolgskriterien je Horizont bei sechzig bis achtzig Prozent. In Boards ohne diese Disziplin (rund achtzig Prozent) liegt er unter zwanzig Prozent. Das Delta zwischen einem hochwertigen Workshop und einer Selbst-Reflexion liegt damit grob bei vierzig bis sechzig Prozentpunkten je Horizont.

D2: Anteil priorisierter Key Activities mit Hundert-Prozent-Verteilung

BEGRÜNDUNG

Key Activities ist das Feld, in dem die Sammlung am störendsten wird. Ohne Stoppregel produziert das Feld die längste Liste im Briefing. Eine Hundert-Prozent-Verteilung der Zeit oder des Leverage über die Aktivitäten ist ein analytischer Zwang, der ohne Moderation nicht entsteht - er fühlt sich künstlich an und wird in der Selbst-Reflexion ausgespart. Der Workshop verankert ihn als Konsistenz-Prüfung und nutzt ihn als Werkzeug, um divergierende Stakeholder-Sichten sichtbar zu machen.

ZAHL

Vor dem Workshop schätzen wir den Anteil gewichteter Key Activities ebenfalls auf nahe Null. Selbst-Reflexion produziert die Sammlung, nicht die Gewichtung. In den vierundvierzig Boards des Korpus finden sich nach unserer Auszählung zwei klare Fälle von Prozent-Gewichtung (B08 und B28), wobei B28 zugleich der negative Spitzenfall mit vierzig Notizen ohne Stoppregel ist - die Gewichtung wurde erst nachge-

setzt. Der Median für das Feld liegt bei achtzehn Notizen, die Spitzen erreichen vierzig (B28), neunundzwanzig (B37), achtundzwanzig (B08), vierundzwanzig (B36) und einundzwanzig (B07). Nach Workshop-Ist mit moderierter Stoppregel und Hundert-Prozent-Verteilung hätten wir im Korpus weniger als fünf Prozent. Mit moderner Vorlage (C und D) verankert sich die Verteilung systematisch, wir schätzen den Anteil dort auf sechzig bis achtzig Prozent. Das Delta zwischen einem disziplinierten Workshop und einer offenen Sammlung liegt damit grob bei fünfzig bis siebzig Prozentpunkten.

D3: Anteil must/teachable-Split der Requirements

BEGRÜNDUNG

Der must/teachable-Split ist die methodisch eindeutigste Bewegung, die der Workshop produziert. Er zwingt die Stakeholder, für jede Anforderung zu entscheiden: muss diese Fähigkeit zum Antritt vorliegen, oder lässt sie sich im ersten Jahr aufbauen? Dieser Split ist nicht intuitiv. Selbst-Reflexion klumpt; sie produziert die Liste, ohne die Trennung zu vollziehen. Der Workshop spaltet, und genau diese Spaltung verändert das Suchprofil.

ZAHL

Vor dem Workshop schätzen wir den Anteil von Requirements mit must/teachable-Split auf nahe Null. In den dreißig Boards der Vorlage A klumpt die Anforderungsliste in einem einzigen Feld; der Split existiert nicht. Erst in den Vorlagen C (vier Boards) und D (zwei Boards) ist der Split systematisch verankert. Im erfassten Korpus liegt der Anteil von Boards mit explizitem must/teachable-Split damit bei rund vierzehn Prozent (sechs von vierundvierzig Boards). Mit den jüngeren Vorlagen würde dieser Anteil bei konsequenter Anwendung gegen Hundert Prozent gehen. Das Delta zwischen einem Workshop in der Vorlage A und einem Workshop in den Vorlagen C oder D liegt damit, gemessen am tatsächlichen Vorhandensein der Trennung, bei rund neunzig Prozentpunkten. Das ist die stärkste Vorlagen-Wirkung in unserem Korpus.

Empfehlungen

Aus den Befunden ergeben sich vier Empfehlungs-Linien an unterschiedliche Adressaten.

8.1 Methodik – was Pre-Recruiting-Workshops anders machen müssen

Fünf Eingriffe folgen direkt aus den Daten. Erstens: must/teachable-Split als Standard, egal in welcher Vorlage. Der Split ist die wirksamste methodische Bewegung im Korpus und sollte nicht den jüngeren Vorlagen vorbehalten bleiben. Zweitens: Stoppregel bei Key Activities. Bei rund zehn Notizen anhalten, gruppieren, Hundert-Prozent-Verteilung erzwingen. Drittens: messbare Erfolgskriterien pro Horizont. Pro Drei-Sechs-Zwölf-Monats-Marke eine beobachtbare Größe, nicht eine Wunschformulierung. Viertens: fixes Fragenset bei Core Questions statt Freitext. Die offene Frage produziert in unserem Korpus systematisch Leere; das fixe Set produziert verwertbare Antworten. Fünftens: Recruiting Process und Core Questions als Felder grundsätzlich entscheiden. Beide Felder unterschreiten die Füllgrad-Schwelle, ab der ein Feld als getragen gelten kann. Entweder werden sie redefiniert oder gestrichen.

Externe Trianglierung: Bestehende Recruiting-Benchmarking-Berichte erfassen Outcome-Metriken wie Time-to-Fill, Cost-per-Hire und Quality-of-Hire seit Jahren systematisch (SHRM Recruiting Benchmarking 2025, <https://www.shrm.org/topics-tools/research/2025-recruiting-benchmarking>). Was sie nicht messen, ist die Qualität der Briefing-Schicht, die diese Outcome-Metriken stromaufwärts determiniert. Unsere Studie schließt diese Lücke an der Quelle, nicht am Ergebnis.

8.2 Moderation – was Moderator:innen anders fragen müssen

Drei Eingriffe in die Moderation. Erstens: die Success-Factors-Frage zwingend auf beobachtbare Größe pro Horizont führen. Die Frage lautet nicht "Was wäre ein Erfolg?", sondern "Woran erkennt das Team Erfolg nach sechs Monaten, in einer Größe, die zwei Beobachter unabhängig voneinander feststellen könnten?". Diese Frage produziert in den Daten reproduzierbar bessere Antworten. Zweitens: die Hundert-Prozent-Verteilung bei Key Activities als Konsistenz-Prüfung der Triade einsetzen. Nicht als technischer Schritt, sondern als Werkzeug, um die divergierenden Sichten der drei Rollen sichtbar zu machen. Drittens: Metadaten als Pflicht- und Checklisten-Schritt. In unserem Korpus sind Boards ohne Datum, Briefing Partner oder Job Title keine Ausnahme - das ist ein Disziplin-Defizit, das die Moderation auflösen kann.

8.3 Inhalt – Bibliotheken, Persona, Pain-Typologie

Drei inhaltliche Linien. Erstens: wiederverwendbare Anforderungs-Bibliotheken je Job-Familie. Die Muster wiederholen sich in unserem Korpus stark - Tech-Rollen mit SAFe und Agile, Marketing-Rollen mit Performance und Funnel, Leadership-Rollen mit Change und Skalierung. Eine Bibliothek je Familie reduziert die Sammlungsarbeit und schafft Raum für die methodische Schicht. Zweitens: Persona und Why früh verankern. In Vorlage A sind beide unterbelegt; in Vorlage D schließt sich die Lücke. Die Persona ist im Korpus oft die stärkste Stelle der Bereichsleitung und die schwächste Stelle der Geschäftsführung; der Workshop sollte den Wechsel zwischen den Sichten früh erzwingen. Drittens: die Pain-Typologie (Vorgänger, Interim, Re-Org, Wachstum) als Gesprächsraster für die Current Situation einsetzen. Sie ist nicht erschöpfend, aber sie fragt die Stakeholder nach der Ausgangslage, ohne Antworten zu erzwingen.

8.4 Implikation für die Pre-Recruiting-Branche

Pre-Recruiting ist nicht "früher anfangen". Pre-Recruiting ist "methodisch messbar anfangen". Die These ist nicht polemisch gemeint. Sie ist das, was die Daten zeigen: Der Workshop-Effekt liegt nicht in der Sammlungs-Tiefe, sondern in der Methodik-Schicht. Wer Pre-Recruiting verkauft, verkauft entweder die Schicht oder verkauft einen schönen Methoden-Mantel über einer Sammlung. Der Unterschied ist in den Workshop-Artefakten ablesbar. Eine Konsequenz für die Branche: Die Diskussion um Pre-Recruiting sollte nicht auf der Ebene "wir machen das auch" stehenbleiben, sondern auf die Ebene "wir machen es an folgenden drei Stellen messbar" verschoben werden. Genau diese drei Stellen haben wir in dieser Studie identifiziert.

Die Leadership-IQ-Studie "Why New Hires Fail" (Mark Murphy, 5.247 Hiring Manager in 312 Organisationen, über 20.000 erfasste Einstellungen) ist die quantitativ tragfähigste Outcome-Studie zu diesem Punkt: Sechsvierzig Prozent neu eingestellter Mitarbeitender scheitern innerhalb von achtzehn Monaten. Nur elf Prozent davon an mangelnden Fachkenntnissen. Die übrigen neunundachtzig Prozent scheitern an Coachability, emotionaler Intelligenz, Motivation und Temperament (<https://www.leadershiqip.com/blogs/leadershiqip/35354241-why-new-hires-fail-emotional-intelligence-vs-skills>). Diese Outcome-Verteilung deckt sich mit unserer Briefing-Beobachtung: Genau die Faktoren, an denen Hires später scheitern, sind die Faktoren, die in der A-Vorlage strukturell unbearbeitet bleiben. Der must/teachable-Split, die Persona-Why-Frage und die messbaren Erfolgskriterien adressieren genau diese Schicht. Die Vorlagen-Evolution in unserem Korpus ist methodisch konsistent zur Outcome-Forschung außerhalb.

Anhang

A1. Vorlagen-Verteilung

VORLAGE	BEZEICHNUNG	BOARDS
A	HireWorks Recruiting-Canvas (1 bis 9)	30
B	ThinkHeads Recruiting Canvas	8
C	Hiring Requirements Engineering	4
D	High-Impact Hiring Blueprint	2

Atypische Boards ohne Standardraster wurden separat klassifiziert und fließen nicht in die Bucket-Auswertung ein. Siebzehn von vierundvierzig Boards (rund neununddreißig Prozent) haben einen separaten "Herzlich Willkommen"-Screen im Export.

A2. Anonymisierungs-Protokoll

Jedes Board wurde im Master mit einer B-Nummer (B01 bis B44) und einem Branchen-Cluster versehen. Klarnamen, Personen-Namen und konkrete Standortangaben bleiben im internen Master. Öffentliche Aussagen in dieser Studie verwenden ausschließlich die B-ID plus Branchen-Cluster. Die Stakeholder-Vignetten in Kapitel 6 sind generische Archetypen; sie verorten sich im Branchen-Cluster, sind aber nicht aus einem konkreten Einzelboard rekonstruiert.

A3. Methodik-Notiz

Extraktion: vierundvierzig Boards verbatim (B01 bis B04 direkt, B05 bis B44 über acht parallele Subagenten mit striktem Verbatim- und Anti-Fabrikations-Protokoll). Qualitätscheck: B25 (Vorlage C, Branchen-Cluster Finance) Feld für Feld gegen das Originalbild geprüft, deckungsgleich inklusive Farbcodierung der Sticky-Notes. Zählung: Notiz-Anzahlen je Common-Bucket programmatisch ermittelt, mit Parsing-Lücke bei CF1 bis CF4 für rund dreizehn Boards, deren Notiz-Zeilen abweichend formatiert waren (Rohdaten vollständig im Master). Sättigung: Inferenz, keine formale Code-Zählung je Notiz.

A4. Grenzen

Drei Grenzen sind bei der Lektüre zu beachten. Erstens: Der Korpus ist Digital- und Tech-lastig. Klassische Industrie-Schlüsselrollen sind unterrepräsentiert; die Befunde sind auf wissensintensive Führungs- und Fachrollen kalibriert. Zweitens: Vorlagen-Heterogenität erschwert Längsschnitt-Aussagen. Wir vergleichen Felder über Vorlagen-Generationen nur dort, wo die Bucket-Logik tragfähig ist. Drittens: Der Sättigungspunkt ist Inferenz, nicht formale Auswertung. Eine größere Studie mit formaler Code-Zählung je Notiz wäre technisch möglich, methodisch aber nicht ergiebiger; die dominanten Kategorien werden sich nicht verschieben.

A5. Glossar

Pre-Recruiting. Die methodisch unsichtbare Phase, die einer Schlüsselbesetzung vorausgeht. Briefing, Triade-Konsens, Anforderungs-Schärfung, Erfolgs-Kalibrierung. Pre-Recruiting ist die Kategorie, in der HIHB als Methode arbeitet.

HIHB (High-Impact Hiring Blueprint). Die in dieser Studie dokumentierte Methode. Sie integriert Persona, Why, Impact-Scoring und must/nice-Split und ist die jüngste Generation der HireWorks-Workshop-Vorlagen.

5C-Methode. Das Werkzeug-Set, das HIHB in der Moderation einsetzt. Die fünf Schritte heißen Contingency, Consistency, Calibration, Coordination, Clarification. In dieser Studie taucht 5C an drei Stellen indirekt auf: die Consistency-Logik in der Hundert-Prozent-Verteilung bei Key Activities, die Calibration-Logik im must/teachable-Split, die Coordination-Logik in der Triade.

Critical Few. Die Auswahlregel, die aus einer breiten Liste die wenigen tragenden Aktivitäten herausfiltert. Operativ realisiert über Stoppregel und Hundert-Prozent-Verteilung.

Triade. Die drei Stakeholder-Rollen, die in einem Schlüsselbesetzungs-Workshop typischerweise zusammenkommen: Geschäftsführung, HR, Bereichsleitung. Die Triade-Konsens-Markierung dokumentiert, wo die drei Sichten sich treffen und wo sie auseinandergehen.

Briefing. Das Workshop-Artefakt, das die Schlüsselbesetzung methodisch trägt. Gegenstand dieser Studie.

Workshop-Delta. Die Differenz zwischen dem, was Stakeholder NACH zwei Stunden moderiertem Workshop produziert haben, und dem, was sie OHNE Workshop in zwei Stunden Selbst-Reflexion produziert hätten. Der Begriff fasst zusammen, was diese Studie misst.

must/teachable-Split. Die Trennung in der Anforderungsliste zwischen Fähigkeiten, die zum Antritt vorliegen müssen, und Fähigkeiten, die im ersten Jahr aufgebaut werden können. Erstmals in Vorlage C systematisch verankert.

Diese Studie ist Bestandteil der HIHB-Forschungslinie. Die zugrundeliegenden Daten (vierundvierzig Boards, Füllgrad-Matrix, Vorlagen-Zensus) liegen im internen Master und sind auf Anfrage in anonymisierter Form für methodische Nachfragen verfügbar. Kontakt: HireWorks GmbH, Hamburg.



WAS JETZT ZU TUN IST

15 Minuten reichen, um die richtige **Frage zu stellen.**

Wenn Sie aktuell eine Schlüsselrolle besetzen, ist die nächste sinnvolle Bewegung kein weiteres Briefing-Dokument, sondern ein moderierter Workshop, der die drei Mess-Felder dieser Studie operationalisiert. Wir schauen in 15 Minuten gemeinsam auf Ihre Rolle und entscheiden, ob ein HIHB-Workshop der richtige nächste Schritt ist. Kostenfrei, ohne Verpflichtung.

15-Min-Fit-Gespräch buchen ->

calendar.app.google/5tnSKPHybKATHwzg9